
IDENTIFICACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LA INDUSTRIA BANCARIA VENEZOLANA

SANDRA FLORES-MÁRQUEZ, CARLOS RODRÍGUEZ-MONROY y
JOSÉ FLORES-GUTIÉRREZ

RESUMEN

Este documento se centra en la identificación y evolución de los grupos estratégicos (GE) del sector bancario de Venezuela durante el periodo 2008-2010. El test M de Box demostró que hubo inestabilidad financiera durante este lapso de tiempo, por ello se evaluó el comportamiento de los GE en cada año de estudio. Otros resultados habían indicado que 1) al aplicar un procedimiento estadístico es posible detectar gradaciones en la implementación o evasión de las estrategias, o del compromiso de recursos por parte de los GE, y 2) el empleo del procedimiento estadístico llevó a coincidir con estudios previos en que ninguno de los GE estudiados correspondió de manera exclusiva a las grandes categorías del negocio bancario: corporativo, minoris-

ta, de inversión, entre otras, sino que desarrollaron estrategias híbridas, pero bien diferenciadas según las variables utilizadas. Este comportamiento híbrido fue demostrado inequívocamente con las pruebas post hoc aplicadas; para competir los GE ejecutan un conjunto de estrategias y no una sola. Esta investigación sugiere que en momentos de inestabilidad financiera los bancos cambian de estrategia y por tanto de GE, con el fin de obtener un buen desempeño, o al menos sobrevivir. Estos resultados permitirán a gerentes de los bancos conocer en qué GE están participando, saber cuáles son sus rivales más inmediatos y qué estrategias llevan a cabo los bancos que integran los demás GE, además de cómo evolucionan los GE en entornos inestables.

El sistema bancario venezolano ha sufrido varias crisis financieras. La más reciente ocurrió en el periodo 2008-2010, cuando se produjo la quiebra e intervención de 21 bancos (Sudeban, 2013). En este contexto, la presente investigación tiene como objetivos determinar si, en periodos caracterizados por inestabilidad financiera, los bancos cambian de grupo estratégico (GE), y si efectivamente esto ocurre, de qué manera evolucionan los GE. Con fundamento en estos objetivos, el estudio ofrece dos contribuciones.

En primer lugar, para identificar el alcance de la estrategia y el compromiso de recursos que distingue a un GE de otro, se perfeccionó el procedimiento objetivo propuesto por Flores y Flores (2012), basado en la comparación estadística de medias (o medianas) de grupos, con el objetivo de complementar el propuesto por Amel y Rhoades (1988). De esa manera, si se detectan diferencias en al menos una de las medias (o medianas) de los GE para una variable en particular se concluye que ésta es estratégica, mientras que en caso de no haber

diferencias, se infiere que no es estratégica para las empresas del sector en un periodo concreto. Este procedimiento estadístico posibilita, además, la identificación de probables gradaciones en el comportamiento de los GE con respecto a una variable específica.

En segundo lugar, el estudio constituye un aporte empírico sobre el comportamiento y evolución de los GE en entornos complejos, ya que países como Venezuela tienden a caracterizarse más por momentos de incertidumbre, en contraste con la mayoría de las

PALABRAS CLAVE / Banca Venezolana / Grupos Estratégicos / Inestabilidad Financiera / Movilidad /

Recibido: 21/01/2014. Aceptado: 17/02/2015.

Sandra Flores-Márquez. Abogada, Universidad Santa María, Venezuela. Licenciada en Administración, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Venezuela. MSc en Gerencia Empresarial, Universidad Fermín Toro, Venezuela. Doctoranda en Ingeniería de la Organización, Universidad Politécnica de Madrid (UPM), España. Dirección: Calle Ramiro de Maeztu, 7, 28040 Madrid, España. e-mail: sandralizbethflores@gmail.com

Carlos Rodríguez-Monroy. Licenciado en Economía y en Derecho, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctor Ingeniero Industrial, UPM, España. Docente e Investigador, ETSII-UPM, España. e-mail: crmonroy@etsii.upm.es

José Flores-Gutiérrez. Ingeniero Agrónomo, UNELLEZ, Venezuela. MSc en Gerencia, Universidad Bicentennial de Aragua, Venezuela, y en Desarrollo Rural, Universidad Central de Venezuela. Doctor en Ingeniería, Universidad de Valladolid, España. Docente e Investigador, UNELLEZ, Venezuela. e-mail: joseovidioflores@gmail.com

investigaciones sobre GE que se interesan por identificar periodos estables (Flavián y Polo, 1999; Hervás *et al.*, 2006; Walczak, 2013), que son muchos más frecuentes en los países desarrollados.

Concepto de grupos estratégicos (GE)

En el ámbito de las dimensiones utilizadas en esta investigación, Cool y Schendel (1987) definieron a los GE como un conjunto de empresas que compiten en el interior de una industria y que mantienen combinaciones similares de alcance y recursos comprometidos. Así, con el análisis de GE se busca identificar las empresas que siguen estrategias parecidas o compiten sobre bases análogas, con el propósito de determinar las características particulares de un grupo de organizaciones que pertenecen a un mismo sector productivo (Hax y Majluf, 2004; Martínez y Milla, 2005).

Los GE, como herramienta analíticas, son útiles por las razones siguientes (Claver *et al.*, 2006, 2007). 1) Reflejan la heterogeneidad estratégica de un sector particular. 2) Permiten determinar cómo cambian las posiciones competitivas de las empresas con el transcurso del tiempo mediante estudios centrados en la dinámica de grupos. 3) Facilitan la comprensión de las bases de la rivalidad en un sector y a hallar las diferencias existentes entre ellos.

Cabe destacar que, según diversos autores (García *et al.*, 2002; Garcés y Duque, 2007; Munuera y Rodríguez, 2007) la pertenencia a un GE tiende a permanecer relativamente estable en el transcurso del tiempo debido a las barreras de movilidad, que son el conjunto de circunstancias que generan

un alto costo si una empresa situada en un GE específico intenta penetrar en un grupo adyacente (Hax y Majluf, 2004; Munuera y Rodríguez, 2007). Sin embargo, otros investigadores sostienen que a lo largo de un periodo determinado puede existir movilidad entre los grupos (Zuñiga *et al.*, 2004a, b). En este orden de ideas, el presente estudio tiene como objetivos determinar si, en el caso concreto de la industria bancaria venezolana, hay o no movilidad entre los integrantes de los GE, considerando un entorno financiero turbulento, y en caso afirmativo, describir la evolución de las estrategias adoptadas por los GE.

Datos y Variables

Para conformar los GE bancarios se consideraron los años 2008, 2009 y 2010, periodos caracterizados por una fuerte inestabilidad financiera. Para el año 2008 existían 60 bancos en Venezuela, al año siguiente éstos se redujeron a 54 y para 2010 la población total era de 42 instituciones financieras. Se excluyeron del estudio aquellos que no publicaron sus estados financieros en la Asociación Bancaria (Asobanca), ya que éstos, a diferencia de los que publica la Superintendencia de Bancos (Sudeban), contienen las notas de los estados financieros consolidados, necesarias para evaluar la constitución de la cartera de crédito de las instituciones bancarias. También se descartaron los bancos con valores atípicos en alguna de las variables de la dimensión 'alcance de la estrategia' o 'recursos comprometidos'. Así, la muestra quedó conformada por 58 entidades financieras para el año 2008, en 2009 por 52 bancos y para 2010 por sólo 39 instituciones.

Los dos grupos de variables empleados para conformar los GE, correspondientes a las dimensiones 'alcance de la estrategia' y 'recursos comprometidos' (A1 al A8 y R1 al R3) se exponen en la Tabla I. Para identificar la especialización de la cartera de créditos, según el sector productivo, se dividió el valor en bolívares de la cartera de créditos del sector en particular (comercial, agrícola o microempresario, entre otros) entre el monto total de la cartera de créditos.

Resultados y Discusión

Relaciones entre las variables estratégicas

Antes de determinar estas relaciones, se intentó identificar la existencia de periodos temporales estratégicamente estables (PTEE), que permiten mejorar significativamente los aportes de las investigaciones sobre GE (Fiegenbaum *et al.*, 1990; Hervás *et al.*, 2006; Walczak, 2013). El test M de Box demostró que hubo inestabilidad financiera durante el periodo 2008-2010.

Para desarrollar este apartado se siguió el procedimiento utilizado por Flores y Flores (2012). Debido a que en el primer procesamiento de los datos las variables analizadas correspondientes a los años 2008 y 2009, y la mayoría del 2010, no seguían ($p < 0,05$) una distribución normal, fueron transformadas en puntuaciones de la curva normal Z (Cáceres, 2007). Luego se aplicó el análisis de componentes principales (ACP), que arrojó una matriz de correlaciones con determinante cero (Carrasco, 2009), por la multicolinealidad entre A1 y A3 ($r = -0,888$). Por ello, se excluyó A3 para formar los GE y evitar

TABLA I
VARIABLES EMPLEADAS PARA CONFORMAR LOS GE EN EL SECTOR BANCARIO VENEZOLANO

Variables		Descripción
Dimensión: Alcance de la estrategia		
A1	Cartera de créditos/Inversiones financieras	Especialización en las economías domésticas y en la pequeña y mediana empresa. Refleja la banca comercial o al por menor
A2	Disponibilidades/Inversiones financieras	Refleja una orientación conservadora y tradicional del activo
A3	Cartera de valores/Inversiones financieras	Aproximación a la banca corporativa o de negocios
A4	Créditos a bancos/Activo	Recursos destinados al mercado interbancario para la colocación de fondos
A5	Cuentas corrientes/Pasivo	En Venezuela, son instrumentos tradicionales y económicos de captación de pasivo por los cuales se cobran comisiones y no se pagan intereses
A6	(Cuentas ahorro+Depósitos a plazo)/Pasivo	En Venezuela, son instrumentos no tradicionales y costosos de captación de pasivo, por los cuales se pagan intereses y no se pueden cobrar comisiones
A7	N° de oficinas/N° de trabajadores	Medida de proximidad de los servicios bancarios a los clientes
A8	Activo total	Tamaño de la entidad financiera
Dimensión: Compromiso de recursos		
R1	Gastos de personal/Margen financiero bruto	Participación del personal en la producción de utilidades
R2	(Pasivo-Patrimonio)/Pasivo	Indicador de endeudamiento financiero. Describe el riesgo de la estrategia bancaria
R3	Provisiones/Margen financiero bruto	Mide la calidad del crédito. Aproximación a la eficiencia en la evaluación del riesgo del crédito otorgado

Fuentes: Mas (1994, 1996), Flores y Flores (2012).

problemas en el desarrollo de algoritmos de cálculos (Gual y Hernández, 1991; Ketchen y Shook, 1996), aunque fue utilizada en análisis posteriores.

En un segundo procesado de datos, para el año 2008, un banco mostró un comportamiento atípico al correlacionar a los individuos con los componentes 2 y 3. Para el año 2009, se presentaron cuatro bancos atípicos mientras que para el 2010 se encontraron cinco casos atípicos al graficar la correlación de los bancos con los componentes 1 y 2, 2 y 3. Al descartar estos atípicos, se estandarizó de nuevo la data y se realizó otra corrida, cuyos resultados indican la validez del ACP realizado. En los años 2008 y 2009, solo los tres primeros componentes están asociados a autovalores >1, pero se agregó un cuarto componente para aplicar el criterio de retener los componentes que sumen más de 70% de la varianza total (Peña, 2002). Para el año 2010, los cinco primeros componentes explicaron el 79,7% de la varianza total de la muestra. Para interpretar el significado de los factores se consideran las correlaciones $\geq |0,5|$ de las variables con, al menos, uno de los componentes (Luque, 2000; Mongay, 2005).

Componentes estratégicos obtenidos en los años 2008, 2009 y 2010

El primer factor del año 2008 (estrategia conservadora, territorialidad

y endeudamiento) se relacionó positivamente con las variables A5, A2 y R2, pero negativamente con A7. El segundo factor (estrategia innovadora) se relacionó positivamente con A1 y A6, pero negativamente con A4. El tercer factor (compromiso de recursos) relacionó positivamente a R1 con R3. El cuarto factor (tamaño) se relacionó positivamente con la variable Activo.

El primer factor del año 2009 coincidió con el segundo factor del año 2008 (estrategia innovadora) y, de manera inversa, el segundo factor del año 2009 con el primer factor del año 2008 (estrategia conservadora, territorialidad y endeudamiento). El tercer y cuarto factor coinciden, en el mismo orden, con los del año 2008 (compromiso de recursos y tamaño).

En el año 2010, el primer factor (estrategia de activo) se relacionó negativamente con las variables A1 y A2. El segundo factor (estrategia corporativa, pasivo innovador y provisiones) se relacionó positivamente con A4 y R3, pero negativamente con A6. El tercer factor (tamaño, pasivo conservador y personal) se relacionó positivamente con R1, pero negativamente con A5 y Activo. El cuarto factor (endeudamiento financiero) se relacionó positivamente con R2, mientras que el quinto (territorialidad) se relacionó positivamente con A7.

Identificación y caracterización de los GE

Con los primeros factores de cada año se realizó, aplicando el método de Ward, un análisis *cluster* jerárquico, cuyo dendograma dejó cinco grupos relativamente equilibrados en número de elementos (Ramírez y García, 2013). Para fijar el número definitivo de GE en el año 2008, se aplicó el *cluster* K-medias (Pelayo *et al.*, 2003; Pereira, 2004), agregando el test F de reducción de variabilidad (Peña, 2002) y la regla empírica sugerida por Hartigan (1975). Según los resultados, cinco es el número de GE apropiados, incluso para los años siguientes (Tabla II).

Con el fin de corroborar el número idóneo de GE en el año 2008, se aplicó un análisis discriminante tomando como variable dependiente el grupo de pertenencia de cada banco (del 1 al 5) y como variables independientes los cuatro factores obtenidos a partir del ACP. Según los p-valores de la lambda de Wilks, las cuatro funciones discriminante son estadísticamente significativas ($p < 0,01$) y, por tanto, son válidas para clasificar a las entidades bancarias en cinco GE. Según la matriz de clasificación, el 100% de las instituciones financieras fueron clasificados correctamente.

Para identificar la estrategia y el compromiso de recursos que distinguen a un GE de otro se siguieron

TABLA II
COMPOSICIÓN DE LOS GE EN LOS TRES AÑOS ESTUDIADOS

Año	GE1	GE2	GE3	GE4	GE5
2008	Banesco, Mercantil, Venezuela, BBVA, BOD	Banorte, Inverunión, Mi Banco, Anfico	Federal Bco de Inversión, Fivca, Federal Fondo del Mercado Monetario, Vencred	Venezolano de Crédito, Citibank, Abn Amro, Inter. de Desarrollo, Industrial, Banfoandes, del Tesoro, Agrícola, Bancrecer, IMPC	Exterior, Bancaribe, BNC, Inverbanco, Corpbanca, BFC, Federal, Caroní, Canarias, Bancoro, Central, Bolívar, Sofitasa, Plaza, Confederado, Guayana, Banpro, del Sur, 100% banco, Banvalor, Helm, Stanford, Banplus, Activo, Total, Exportación y Comercio, Bangente, del Sol, Bancamiga, Baninvest, Sofioccidente, Mi Casa, Casa Propia, Comercio Exterior
2009	Banesco, Mercantil, Venezuela, BBVA	Bancoro, Inverunión, Anfico, Comercio Exterior, Mi Banco	Federal Fondo del Mercado Monetario, Fondo del Mercado Monetario Avanza	Banfoandes, del Tesoro, Industrial, Inter. de Desarrollo, Bancrecer, Abn Amro, IMPC, Citibank	Exterior, Bancaribe, BNC, Corpbanca, Federal, Plaza, del Sur, 100% Banco, Banvalor, Banorte, Banplus, Total, Exportación y Comercio, Agrícola, Real, Bangente, Bancamiga, Baninvest, Sofioccidente, Inverbanco, Mi Casa, Casa Propia, BFC, Venezolano de Crédito, Caroní, Sofitasa, Guayana, Activo, BOD
2010	Banesco, Mercantil, Venezuela, BBVA, BOD, Exterior, Bancaribe, BNC, Corpbanca, BFC, Venezolano de Crédito, Caroní, Sofitasa, Guayana, Del Sur, 100% banco, Banplus, Activo, del Tesoro, Bancamiga, Casa Propia	Plaza, Bancrecer, Bangente, Mi Banco, Sofioccidente	Royal Bank of Scotland (RBS), Inter. de Desarrollo	Bicentenario, Industrial, Agrícola, Anfico	Citibank, IMPC

dos procedimientos. En primer lugar, se empleó el propuesto por Amel y Rhoades (1988), que consiste en calcular los valores medios de las variables para cada GE; luego se obtienen los valores medios de los indicadores para la industria bancaria y, finalmente, se comparan los ratios de cada grupo con el promedio sectorial, concluyendo que un GE se especializa en una variable cuando el valor del ratio es 5% superior al coeficiente medio del sector, mientras que si el valor es 5% inferior, el grupo evade la variable en cuestión. En el caso de la variable A7, un GE se especializa en ella cuando el ratio es 5% inferior al coeficiente medio de la industria, ya que a medida que el ratio es menor hay mayor proximidad de los servicios bancarios a los clientes. Este análisis es válido para las variables R1, R2 y R3, considerándose a los GE que se ubiquen en un 5% inferior al coeficiente medio de la industria como eficientes (R1 y R3) o con bajo endeudamiento (R2).

En segundo lugar, se siguió y amplió el procedimiento propuesto por Flores y Flores (2012). Se evaluó la condición de normalidad de las variables mediante el test de Shapiro-Wilk (Razali y Wah, 2011). Para detectar diferencias estadísticas entre las variables de los GE cuando presentaron una distribución normal, se realizó la prueba de ANOVA y, se les aplicó el test de Scheffé como prueba *post hoc* (Morales, 2011) para determinar los GE estadísticamente diferentes. Bajo la asunción de distribución no normal, se aplicó la prueba de Kruskal-Wallis, y si al menos uno de los GE presentó una mediana estadísticamente diferente se aplicó el test U de Mann-Whitney para las comparaciones pareadas.

Esta metodología permite establecer diferencias entre los GE de manera objetiva y, además, a diferencia del método de Amel y Rhoades (1988), posibilita la identificación de probables gradaciones en el comportamiento de los GE con respecto a una variable en particular, con base a los resultados de los subconjuntos homogéneos obtenidos con las pruebas *post hoc*.

Comparación de medianas de las variables y descripción de los GE

En este apartado se realizan comparaciones de medianas, se determinan grupos homogéneos y se contrasta el procedimiento estadístico con el de Amel y Rhoades (1988) para determinar la especialización de los GE.

Excepto para R2, el test de Kruskal-Wallis, aplicado a los datos del año 2008, indicó la existencia de diferencias ($p < 0,05$) entre los GE en términos de

las variables consideradas, confirmando la validez de los *cluster* (González, 2001; Garcés, 2007). Este hecho ratifica, desde el enfoque estadístico, que las variables utilizadas, salvo R2, fueron estratégicas en el año 2008. Halladas estas diferencias, se aplicó el test U de Mann-Whitney para hacer comparaciones pareadas (excluyendo R2).

Para la variable A1 el test indicó que las medianas de los GE 2, 5 y 1 son iguales ($p > 0,05$), pero diferentes a las de los GE 4 y 3 ($p < 0,05$). Los tres primeros GE se especializan en la cartera de crédito, mientras que los GE 4 y 3 la evaden. Este procedimiento reveló una gradación en la evasión de la estrategia, pues la mediana del GE4 fue diferente a la del GE3 ($p < 0,05$), así que el GE4 coloca fondos en la cartera de créditos por debajo de la mediana del sector, mientras que el GE3 ni siquiera intenta dicha estrategia, al no colocar fondos en esa cartera.

Las demás variables se exponen en la Tabla III, en la que se visualiza la comparación entre los resultados obtenidos con el procedimiento de Amel y Rhoades (1988) y el propuesto en el presente trabajo, además de las gradaciones obtenidas en algunas variables para el año 2008. Estas gradaciones se simbolizan con cuatro letras: 'a' denota que ejecuta la estrategia con mayor intensidad que otros GE, 'b' indica que el GE ejecuta la estrategia, 'c' señala que la evade, y 'd' significa que la evade aún más que otros GE.

El procedimiento antes explicado también se empleó en los años 2009 y 2010, sólo que en estos años algunas variables presentaron una distribución normal.

Coincidiendo con los resultados alcanzados por Flores y Flores (2012), los GE obtenidos tienen estrategias

híbridas, pero bien diferenciados según las variables utilizadas. Este comportamiento híbrido es demostrado inequívocamente con las pruebas *post hoc* aplicadas.

Descripción y evolución de los GE

Aunque algunos autores señalan que la pertenencia a un GE tiende a permanecer relativamente estable en el transcurso del tiempo (García *et al.*, 2002; Garcés y Duque, 2007), en el presente estudio la mayoría de los GE sufrieron cambios en el número de individuos y bancos que lo integran (Tabla II), coincidiendo con Zuñiga *et al.* (2004a, b). Para Oliver *et al.* (2006) las causas para que se produzcan cambios en la estructura de los GE pueden ser tanto externas como internas. Las primeras están relacionadas con cambios en el entorno que afectan la composición de los grupos y, por el otro lado, es posible que algunas empresas cambien su estrategia y, por tanto de GE, cuando han obtenido malos resultados o disponen de activos acumulados muy importantes. Evidentemente, la movilidad entre los GE del sector bancario venezolano se debe, entre otras razones, a la gran inestabilidad financiera del país.

GE1: Banca comercial con un elevado porcentaje de préstamos sin garantía. En el año 2008 el grupo captó sus pasivos, principalmente, a través de cuentas corrientes, que en Venezuela, constituyen una política mucho más barata que las cuentas de ahorro y los depósitos a plazo, pues a pesar de involucrar un mayor número de transacciones, están exentas legalmente del pago de intereses y por ellas se pueden cobrar comisiones, aunque estén reguladas. En el activo, combinaron una estrategia muy conservadora, barata y segura como las disponibilidades en caja,

TABLA III
CARACTERIZACIÓN DE LOS GE EN EL AÑO 2008*

Variables	GE					Sector	$\bar{x} + 5\%$	$\bar{x} - 5\%$
	1	2	3	4	5			
A1	0,56 b	0,64 b	0,00 d	0,25 c	0,59 b	0,49	0,513	0,464
A2	0,25 b	0,13 c	0,06 c	0,21 b	0,21 b	0,19	0,205	0,185
A3	0,19 c	0,23 c	0,94 a	0,54 b	0,21 c	0,32	0,332	0,301
A4	0,10 c	0,07 d	0,47 b	0,39 b	0,05 d	0,14	0,151	0,137
A5	0,46 b	0,04 d	0,00 d	0,52 b	0,26 c	0,29	0,304	0,275
A6	0,26 c	0,19 c	0,00 d	0,12 c	0,33 b	0,25	0,268	0,242
A7	0,05 b	0,04 b	1,00 c	0,03 b	0,10 b	0,14	0,149	0,135
Activos (MM)	27,654 b	631 c	594 c	4,134 c	2,753 c	4,879	5,123	4635
R1	0,35 b	2,14 c	0,14 b	0,45 b	0,52 b	0,58	0,609	0,551
R2**	0,90	0,94	-42,49	0,57	0,27	-2,57	-2,702	-2,444
R3	0,35 b	2,75 c	0,00 d	0,43 b	0,54 b	0,62	0,648	0,587

* Según procedimientos de Amel y Rhoades (1988).

** No hubo diferencias estadísticas entre GE.

a, b, c, d: Diferencia entre pares de grupos según test U de Mann-Whitney.

banco y efectos de cobro inmediato con otra más riesgosa como la cartera de créditos. Fue el GE más arriesgado en la gestión de esa cartera, ya que el 45% de los créditos no tuvo ningún tipo de garantía. Aproximó los servicios financieros a los clientes, pues mostró un elevado número de empleados por oficina, además de una gran red bancaria. En el año 2009, mantuvo una estrategia de activos, pasivo y proximidad similar a la del 2008. En el 2010 desarrolló una estrategia mixta de captación de pasivos, basada en las cuentas corrientes, de ahorro y depósitos a plazo. En el activo, se especializó sólo en la cartera de créditos. El 32% de sus créditos no tuvo garantía, y aunque fue un porcentaje inferior al del 2008 (45%), sigue siendo elevado al considerar la difícil situación económica venezolana. Tuvo menos personal por oficina, aunque mostró la mayor red bancaria, en comparación con los otros GE. En cuanto al compromiso de recursos, en los tres años presentó un elevado endeudamiento financiero, fue eficiente en el uso del recurso humano para obtener utilidades y en la evaluación del riesgo asociado a la cartera de créditos.

GE2: Banca comercial muy pequeña especializada en la pequeña empresa. En el año 2008 se especializó en la colocación de sus fondos en la cartera de créditos, principalmente, destinados a microempresarios. El 75% de sus créditos estaban respaldados con garantías personales, el 15% con garantía real y menos del 5% no tuvo algún tipo de garantía. En el 2009 se dedicó a la cartera de valores y, aunque ya no se especializó en la cartera de crédito, sus préstamos se continuaron orientando hacia los microempresarios. Al igual que en el 2008, eludió, más que otros GE, obtener fondos a través de cuentas corrientes. En el 2010 ejecutó nuevamente la estrategia de activo del año 2008, pero en el pasivo se especializó en cuentas de ahorro y depósitos a plazo. Sólo en este último año fue eficiente en la evaluación del riesgo asociado a la cartera de créditos y de la misma manera que en el 2008, presentó un elevado endeudamiento financiero. En los tres años fue ineficiente en el uso del personal para generar utilidades y aproximó los servicios financieros a los clientes, aunque mostró una red bancaria muy pequeña.

GE3: Banca pequeña corporativa. En el 2008 y 2009 se orientó, con mayor intensidad que otros GE, a la cartera de valores, donde destacaron las operaciones *overnight*. Sólo en estos dos años evadió totalmente las estrategias de colocar

fondos en la cartera de créditos y de obtener dinero mediante cuentas corrientes, de ahorro y depósitos a plazo. En el 2010 aproximó los servicios bancarios a los clientes, y fue eficiente en la evaluación de los riesgos asociados a la cartera de créditos. En los tres años, cada banco de este GE tuvo un sólo empleado por oficina y una única oficina en el país, sin cajeros ni taquillas externas, fue eficiente en la utilización del personal para obtener utilidades y presentó bajo endeudamiento financiero.

GE4: Banca pública corporativa. En el año 2008 el grupo estuvo integrado por cinco pequeños bancos privados y cinco bancos públicos muy importantes del país. En este año ejecutó la estrategia de colocar sus fondos en caja, bancos y efectos de cobro inmediato. En el 2009 estuvo formado por cuatro pequeños bancos privados y cuatro bancos públicos muy importantes del país. En el 2010, estuvo integrado exclusivamente por cuatro bancos públicos y, a diferencia de los otros dos años, fue ineficiente en el uso del personal para generar utilidades y en la evaluación del riesgo asociado a la cartera de créditos. En los tres años: 1) se orientó a la cartera de valores, destacando las operaciones interbancarias, razón por la cual fue una banca corporativa o de negocios; 2) el pasivo provino principalmente de las cuentas corrientes; 3) aproximó los servicios financieros a sus clientes, a través de una red bancaria moderada; y 4) presentó un elevado endeudamiento financiero.

GE5: Banca arriesgada especializada en economías domésticas. En el año 2008 fue arriesgada con relación al activo, ya que ejecutó la estrategia de cartera de créditos, que incrementa el riesgo y los costos operativos (Gual y Hernández, 1991) en comparación con las disponibilidades, que fue la segunda estrategia. Al igual que el GE2, evadió más que otros GE los créditos a otros bancos. Aproximó los servicios financieros a los clientes manteniendo un elevado número de empleados por oficina y mostrando una gran red bancaria. En el 2009 se especializó exclusivamente en la cartera de créditos como estrategia de activo. No aproximó los servicios financieros a los clientes (menos personal por oficina), aunque mantuvo una gran red bancaria similar a la del año anterior. En el 2010 mostró elevadas disponibilidades y se orientó a la cartera de valores, donde las operaciones interbancarias tuvieron gran importancia. Aunque aproximó los servicios financieros a los clientes mostró una red bancaria muy pequeña. En los tres años:

1) presentó un elevado endeudamiento financiero, y fue eficiente en el uso del personal para generar utilidades y en la evaluación del riesgo asociado a la cartera de crédito; 2) su estrategia de pasivo fue obtener recursos a través de instrumentos costosos como cuentas de ahorro y depósitos a plazo, así que se especializó en las operaciones de banca al por menor, basadas en la captación y estímulo del ahorro familiar.

Conclusiones

Las conclusiones más relevantes de este estudio son: 1) El perfeccionamiento del procedimiento basado en estadística paramétrica y no paramétrica propuesto por Flores y Flores (2012) permitió determinar el comportamiento de los GE en términos de las variables de alcance de la estrategia y de recursos comprometidos e identificar gradaciones en la ejecución o evasión de una estrategia concreta por parte de los GE. 2) No se identificaron periodos temporales estratégicamente estables, por ello se evaluó cada año del período 2008-2010, caracterizados por gran inestabilidad financiera y en los que se evidenció que hubo movilidad en los GE.

Con base a las conclusiones antes indicadas se pueden señalar las siguientes contribuciones académicas:

En primer lugar, un aspecto crucial en el estudio de los GE consiste en identificar el alcance de la estrategia y el compromiso de recursos que distingue a un GE de otro. Un procedimiento muy utilizado (Más, 1996; Garcés y Duque, 2008) es el sugerido por Amel y Rhoades (1988). A fin de comparar este procedimiento, se aplicó el propuesto por Flores y Flores (2012), que fue ampliado en la presente investigación. En otros estudios también se han empleado procedimientos estadísticos para distribuciones normales, tales como los análisis de la varianza (ANOVA), el análisis multivariante de la varianza (MANOVA) o el análisis discriminante (Prior y Surroca, 2001; Garcés y Duque, 2008) e, incluso, se han agregado pruebas *post hoc* paramétricas en otros sectores industriales (Claver *et al.*, 2007; Revuelto, 2010) para establecer si una variable es estratégica (diferencias intergrupales), pero no se han reportado estudios que utilicen estas herramientas estadísticas para evaluar los comportamientos de especialización o evasión, y sus gradaciones en la banca.

En síntesis, se puede resaltar como aportes del empleo del procedimiento estadístico: 1) Al ser aplicado a las variables de alcance de la estrategia (o especialización productiva) y de recursos

comprometidos, se demuestra que el procedimiento (algoritmo) propuesto por Amel y Rhoades (1988) tiene sustento estadístico, ya que ambos procedimientos arrojan resultados muy similares. 2) Permite determinar si una variable es realmente estratégica, lo cual corrobora la multidimensionalidad de la estrategia y la validez de los GE. 3) Permite determinar gradaciones en la especialización o evasión de la estrategia de alcance o de recursos comprometidos.

En segundo lugar, se analiza el comportamiento y evolución de los GE en entornos complejos, a diferencia de la mayoría de las investigaciones sobre GE que se interesan por identificar periodos estables (Mas, 1996; Hervás *et al.*, 2006; Walczak, 2013), que son mucho más frecuentes en los países desarrollados. Según algunos autores (Mascarenhas y Aaker, 1989; García *et al.*, 2002; Garcés y Duque, 2007; Munuera y Rodríguez, 2007), la pertenencia a un GE tiende a permanecer relativamente estable en el transcurso del tiempo, debido a las barreras de movilidad. Sin embargo, en esta investigación se evidenció que a lo largo de un periodo determinado puede existir movilidad entre los GE, coincidiendo con Zúñiga *et al.* (2004a, b) y Oliver *et al.* (2006).

REFERENCIAS

- Amel D, Rhoades S (1988) Strategic groups in banking. *Rev. Econ. Stat.* 70: 685-689.
- Cáceres J (2007) Conceptos Básicos de Estadística para Ciencias Sociales. Delta. Madrid, España. 216 pp.
- Carrasco S (2009) Caso práctico ACP. www.uv.es/~carrascos/PDF/casoACPs.pdf, p. 9.
- Claver E, Molina J, Pereira J (2006) *Grupos Estratégicos y su Influencia en el Desempeño del Sector Hotelero*. Ramón Areces: Madrid, España. p. 23.
- Claver E, Pereira J, Molina J (2007) Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuad. Turismo* 19: 27-45.
- Cool K, Schendel D (1987) Strategic group formation and performance: The case of the US pharmaceutical industry, 1963-1982. *Manag. Sci.* 33: 1102-1124.
- Fiegenbaum A, Thomas H (1990) Strategic groups and performance: the US insurance industry, 1970-84. *Strat. Manag. J.* 11: 197-215.
- Fiegenbaum A, Sudharshan D, Thomas H (1990) Strategic time periods and strategic groups research: Concepts and an empirical example. *J. Manag. Stud.* 27: 133-148.
- Flavián C, Polo Y (1999) Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos. *Cuad. Econ. Direc. Empr.* 3: 9-28.
- Flores S, Flores J (2012) Grupos estratégicos: su influencia en el desempeño de la industria bancaria venezolana y su relación con la cobertura geográfica. *Dir. Organiz.* 47: 41-61.
- Garcés L (2007) Grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) en fondos de pensiones y cesantías de Colombia al 2005. *Suma Psicol.* 14: 107-200.
- Garcés J, Duque E (2007) Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano. *Innovar* 17(30): 99-111.
- García M, Poole N, Del Campo F, López D (2002) Identificación de grupos estratégicos en el sector hortofrutícola español. *Econ. Agr. Rec. Nat.* 2: 89-113.
- González E (2001) Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Econ. Indust.* 342: 53-162.
- Gual J, Hernández A (1991) Costes operativos, tamaño y especialización en las cajas de ahorro españolas. *Invest. Econ.* 15: 701-726.
- Hartigan J (1975) *Clustering Algorithms*. Wiley, Nueva York, EEUU. 102 pp.
- Hax A, Majluf N (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados. Granica. Buenos Aires, Argentina. 536 pp.
- Hervás J, Dalmau J, Albors J (2006) 1972-2005: en la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos? Qué hemos aprendido? *Invest. Eur. Direc. Econ. Empr.* 12: 167-205.
- Ketchen D, Shook C (1996) The application of cluster análisis in strategic management research: an analysis and critique. *Strat. Manag. J.* 17: 441-458.
- Luque T (2000) *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*. Pirámide. Madrid, España. p. 53.
- Martínez D, Milla A (2005) *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos. Madrid, España. 384 pp.
- Mas F (1996) *Competencia y Dinámica de Grupos Estratégicos: Aplicación al Sector Bancario Español*. Universidad de Alicante. España. p. 82.
- Mascarenhas B, Aaker D (1989) Mobility barriers and strategic groups. *Strat. Manag. J.* 10: 475-485.
- Mongay C (2005) *Quimiometría*, Universitat de València. España. pp. 96.
- Morales P (2011) *Análisis de Varianzas para Varias Muestras Independientes*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España. pp. 16, 17.
- Munuera J, Rodríguez A (2007) *Estrategias de Marketing: Un Enfoque Basado en el Proceso de Dirección*. ESIC. Madrid, España. p. 131.
- Oliver J, Dalmau J, Albors J (2006) 1972-2005: En la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos ¿Qué hemos aprendido? *Invest. Eur. Direc. Econ. Empr.* 12: 167-205.
- Pelayo Y, Vargas A, Levy J (2003) Análisis estratégico del sector envasador de aceite de oliva en España. Recomendaciones para el subsector cooperativo. *Ciencia Ergo Sum* 10: 125-138.
- Peña D (2002) *Análisis de Datos Multivariantes*. McGraw-Hill. Madrid, España. pp. 155, 223, 227.
- Pereira J (2004) *Análisis Competitivo Mediante Grupos Estratégicos: Aplicación al Sector Hotelero Alicante*. Universidad de Alicante. España <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12320/1/Documento%20trabajo%20hoteles.pdf>
- Prior D, Surroca J (2001) *Modelo para la Identificación de Grupos Estratégicos Basado en El Análisis Envolvente ee Datos: Una Aplicación al Sector Bancario Español*. Documento de Trabajo 2001/2. Universidad Autónoma de Barcelona. España. p. 34.
- Ramírez G, García F (2013) Comportamiento segmentado del mercado inmobiliario y definición de patrones territoriales. Aplicación a la valoración de áreas periurbanas. *CT Catastro* 77: 23-41.
- Razali N, Wah Y (2011) Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *J. Stat. Model. Anal.* 2: 21-33.
- Revuelto L (2010) Las definiciones alternativas de grupo estratégico y su valor explicativo de las diferencias en resultados. *Rev. Bras. Gest. Negóc.* 12(34): 73-99.
- Sudeban (2013) *Instituciones Bancarias Intervénidas y en Liquidación*. Superintendencia de Bancos. Caracas, Venezuela. <http://sudeban.gob.ve/webgui/inicio/instituciones-bancarias-intervenidas-y-en-liquidacion>
- Walczak G (2013) *Estrutura Competitiva e Posicionamento Estratégico dos Bancos Brasileiros*. Tesis. Escuela de Administración de Empresas de São Paulo. Brasil. p. 45.
- Zúñiga J, de la Fuente J, Suarez I (2004a) Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environments. *J. Bus. Res.* 57: 1378-1390.
- Zúñiga J, de la Fuente J, Rodríguez J (2004b) A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: group and firm strategic behaviour of Spanish banks, 1983-1997. *Br. J. Manag.* 15: 219-245.

IDENTIFICATION AND EVOLUTION OF THE STRATEGIC GROUPS (SG) IN THE VENEZUELAN BANKING SECTOR

Sandra Flores-Márquez, Carlos Rodríguez-Monroy and José Flores-Gutiérrez

SUMMARY

This paper centers on the identification and evolution of the strategic groups (SG) in the Venezuelan banking sector in the 2008-2010 period. The Box M test showed that there was financial instability during that time and, thus, SG behavior was evaluated for each year of the study. Other results had indicated that 1) by applying a statistical procedure it is possible to detect grades in the strategies' implementation or evasion, or in the resource commitment by the SGs, and 2) the use of the statistical procedure led to coincidences with previous studies in which none of the studied SG corresponded exclusively to the main categories of the banking business: corporate, retail,

investment, among others, but develop hybrid strategies, well differentiated by the variables employed. This hybrid behavior was unequivocally shown by the post hoc tests applied; to compete, the SGs perform a set of strategies instead of a single one. The research suggests that in times of financial instability banks change strategies, and thus of SG, in order to achieve a good performance, or at least to survive. This results will allow bank managers to know the SG where they participate, who are their most immediate competitors and what strategies are used by the other SG, as well as how SGs evolve in unstable environments.

IDENTIFICAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DA INDÚSTRIA BANCÁRIA VENEZUELANA

Sandra Flores-Márquez, Carlos Rodríguez-Monroy e José Flores-Gutiérrez

RESUMO

Este documento se centraliza na identificação e evolução dos grupos estratégicos (GEs) do setor bancário de Venezuela durante o período 2008-2010. O teste M de Box demonstrou que houve instabilidade financeira durante este lapso de tempo, por isto se avaliou o comportamento dos GEs em cada ano de estudo. Outros resultados haviam indicado que, 1) ao aplicar um procedimento estatístico é possível detectar gradações na implementação ou evasão das estratégias, ou do compromisso de recursos por parte dos GEs, e 2) o emprego do procedimento estatístico levou a coincidir com estudos prévios em que nenhum dos GEs estudados correspondeu de maneira exclusiva com as grandes categorias do negocio bancário: corporativo, varejista, de inversão,

entre outras, senão que desenvolveram estratégias híbridas, um tanto diferenciadas segundo as variáveis utilizadas. Este comportamento híbrido foi demonstrado inequivocamente com as provas post hoc aplicadas; para competir os GEs executam um conjunto de estratégias e não uma só. Esta investigação sugere que em momentos de instabilidade financeira os bancos mudam de estratégia e, portanto de GE, com o fim de obter um bom desempenho, ou pelo menos sobreviver. Estes resultados permitirão, aos gerentes dos bancos, conhecer em qual GE estão participando, saber quais são seus rivais mais imediatos e quais estratégias realizam os bancos que integram os outros GEs, além de como evoluem os GEs em entornos instáveis.